

Poznań, dnia 23 sierpnia 2019 roku

Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Zarządzania Strategicznego

Recenzja pracy doktorskiej

mgra **Pawła Ceglińskiego** pt.: *Zdolności dynamiczne jako źródło trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce*, Toruń 2019

### **1. Podstawa formalna recenzji**

Recenzja powstała w odpowiedzi na powołanie mnie przez Radę Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na recenzenta rozprawy doktorskiej Pawła Ceglińskiego pt.: *Zdolności dynamiczne jako źródło trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce*, a przekazane przez Dziekana Wydziału Uniwersytetu dr hab. Jerzego Boehlke prof. UMK pismem z dnia 1 lipca 2019 roku. Podstawę prawną stanowi *Ustawa z dnia 14 marca 2003 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* [Dz.U. z 2017, poz.1789]; *Rozporządzenie MNiSzW z dnia 19 stycznia 2018 r w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora* [Dz.U. z 2018, poz. 261].

### **2. Charakterystyka ogólna pracy doktorskiej**

Rozprawa doktorska mgra Pawła Ceglińskiego została przygotowana pod kierunkiem dra hab. Rafała Haffera prof. UMK i stanowi opracowanie liczące w wersji papierowej 250 stron oraz Aneks.

Praca doktorska obejmuje następujące elementy składowe tworzące jej strukturę: *Streszczenie pracy doktorskiej* w języku polskim i języku angielskim, *Wstęp* (s. 7-11), 4 rozdziały, *Podsumowanie i wynik weryfikacji hipotez badawczych*, *Kierunek dalszych badań*, *Bibliografię*, *Spis tabel*, *Spis rysunków* oraz wspomniany *Aneks* zawierający załączniki obejmujące kwestionariusze wykorzystywane w trakcie prowadzenia badań empirycznych.

Podstawową część pracy doktorskiej tworzą cztery rozdziały, uporządkowane w logicznej kolejności i zawierające treści związane ze sformułowanymi celami i zadaniami

badawczymi. Treść rozdziałów jest uporządkowana w każdym z nich na dwóch poziomach wewnętrznych. Uzupełnieniem treści pracy są liczne tabele (47), rysunki (54) oraz *Bibliografia* obejmująca dzieła autorów polskich i twórców zagranicznych. Łącznie *Bibliografia* zawiera 331 pozycji, wśród nich znajdują się opracowania zwarte, artykuły zamieszczone w czasopiśmie, akty prawne, strony internetowe.

Mgr Paweł Cegliński uczynił przedmiotem zainteresowań w pracy doktorskiej niezwykle aktualny problem naukowy. Dotyczy on znaczenia zdolności dynamicznych dla kształtowania i utrwalania przewagi konkurencyjnej. Problem ten można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, w różnych aspektach, w różnych kontekstach. Wspólną cechą owych, różnych sposobów jego badania i analizy, jest imperatyw empirycznej weryfikacji licznych koncepcji teoretycznych, ujmujących zdolności organizacyjne, zdolności dynamiczne, konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw oraz osiągnięte wyniki. Wymieniona problematyka stanowi współczesny przedmiot zmagania naukowych badaczy w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości a ujawniona przez Autora rozprawy luki poznawcza dotyczy empirycznej wartości koncepcji teoretycznych oraz ustalenia szczegółowych elementów wzbogacających wiedzę teoretyczną.

Autor pracy ma pełną świadomość aktualności problematyki w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości oraz wyzwań badawczych wobec cech *nowości* eksplorowanego obszaru badawczego. W szczególności poczucia odpowiedzialności za wybór i odniesienie do przedmiotowych opracowań w literaturze światowej, wybór i zastosowanie rozwiązań metodycznych i metodologicznych.

Mając powyższe na uwadze doceniam zainteresowanie i pasję Autora pracy doktorskiej, który podjął wysiłek i zechciał się zmierzyć, z niezwykle namnożoną w ostatnich kilku latach liczbą publikacji, o różnym statusie naukowym oraz wartości opisów i wyjaśniania problematyki zdolności dynamicznych w kontekście przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

### **3. Charakterystyka zawartości pracy i jej ocena**

Praca doktorska jak wspomniano obejmuje *Wstęp* i 4 rozdziały, opatrzone tytułami: **rozdział 1: Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw; rozdział 2: Zdolności dynamiczne jako źródło trwałych przewag konkurencyjnych; rozdział 3: Metodyka badań empirycznych; rozdział 4: Wyniki badań empirycznych.**



W dalszej części recenzji odnoszę się do zawartości pracy doktorskiej, w szczególności do ujęcia problemu, sformułowanych celów, zastosowanego podejścia metodycznego oraz bazy danych empirycznych i co oczywiste wniosków Autora.

We Wstępie zawarł Autor podstawowe cechy charakteryzujące zainteresowania badawcze, inspirujące do podjęcia problemu zdolności dynamicznych, rozważanych w kontekście trwałości przewagi konkurencyjnej w pracy doktorskiej (jej źródła), cele (główny i szczegółowe), hipotezy, założenia oraz metody badań i analiz (tu w skrócie wobec zawartości rozdziału trzeciego, którego przedmiotem jest metodyka badań empirycznych).

Problematyka pracy dotyczy zdolności dynamicznych. Ich szczególną rolę podkreślają badacze problemów zarządzania i praktycy w rolach kierowników przedsiębiorstw. W konsekwencji szybkiego rozwoju otoczenia i zmian w nim zachodzących przedsiębiorstwa są zdeterminowane koniecznością adaptowania się do warunków działania i antycypowania tych wszystkich sił i zdarzeń, które mogą być zagrożeniami w rozwoju. W licznych opracowaniach naukowych względnie mało jest rozważań wspartych na danych empirycznych dotyczących znaczenia zdolności dynamicznych w działaniach przedsiębiorstw, w szczególności w perspektywie strategicznej.

Autor rozprawy doktorskiej, mgr Paweł Cegliński, wskazując na rosnące zainteresowanie naukowców zdolnościami dynamicznymi, skutkujące namnażaniem koncepcji teoretycznych traktujących o zdolnościach dynamicznych przedsiębiorstw, wskazuje potrzebę poddania tychże sprawdzaniu poprzez wykorzystanie danych empirycznych. I tym samym pozyskanie odpowiedzi na szereg sformułowanych pytań dotyczących zdolności dynamicznych przedsiębiorstw, w trosce o realne, nie nominalne znaczenie owych koncepcji. Problematyka zdolności dynamicznych na etapie, w którym do grona badaczy dołączył Autor rozprawy doktorskiej była już niezwykle popularna i bogata w treści ujmujące definiowanie zdolności dynamicznych i koncepcje teoretyczne traktujące o ich znaczeniu, rodzajach zdolności, relacjach z innymi cechami przedsiębiorstw. W tym kontekście zachodziła potrzeba dokonania niełatwego, jednoznacznego wyboru przedmiotu zainteresowań oraz celów jakie zamierza Autor osiągnąć. Wybór dokonany przez Autora dotyczył *zdolności dynamicznych rozważanych w kontekście przewagi konkurencyjnej i wyników działania przedsiębiorstwa*, co jest logiczną konsekwencją luki przedmiotowej wiedzy.

W tym kontekście cel główny pracy został przez mgra Pawła Ceglińskiego wyrażony następująco: *sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw działających w Polsce w*



*zakresie identyfikowania i budowania zdolności dynamicznych warunkujących trwałość ich przewag konkurencyjnych. Autor sformułował 3 cele szczegółowe rozprawy:*

- 1. Uporządkowanie wiedzy w zakresie problematyki znaczenia zdolności dynamicznych dla trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa,*
- 2. Identyfikacja uwarunkowań sprzyjających i niesprzyjających utrwalaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa,*
- 3. Rozpoznanie i opis wzorcowych praktyk przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania zdolności dynamicznych do utrwalania przewag konkurencyjnych.*

Sformułowany cel główny pracy nawiązuje wprost do zainteresowań badawczych Autora wskazując na ogólnie opisaną we *Wstępie* a szczegółowo w rozdziale 1 lukę wiedzy w zakresie relacji pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną.

W mojej opinii zamiar badawczy podjęty przez Autora rozprawy doktorskiej jest znakomicie szerszy, istotniejszy aniżeli wyrażony w celu głównym. Cel „realizowany” przez Autora pracy jest celem naukowym, chodzi o zdobycie wiedzy a wartości aplikacyjne są pochodnymi funkcji poznawczej, produktem ubocznym procesów opisów i wyjaśniania. Autor ma tego świadomość co wynika z zapisów, innych niż cel główny. Chodzi o warunkowanie (lub jego brak) przewagi konkurencyjnej poprzez zdolności dynamiczne. I tak do tej problematyki, w istocie w całości pracy, Autor podchodzi i konsekwentnie prowadzi badania, analizy i formułuje wnioski. Wspomniane rekomendacje kończą badania i analizy i nie one są tu głównym przedmiotem zainteresowania a jedynie pochodnym rezultatem analiz.

Cele szczegółowe są odzwierciedleniem logiki, którą Autor pracy wybrał dla rozwiązania problemu, w pierwszej kolejności autorskie odniesienie do literatury traktującej o zdolnościach dynamicznych i pojęciach pokrewnych. Moim zdaniem określenie wykonanych przez Autora czynności jako uporządkowanie nie odzwierciedla wykonanej przez Niego pracy, zważywszy na prowadzone analizy i polemikę z poglądami, którą także czyni „stałym” elementem tekstu. W drugim z celów Autor odnosi się do kształtowania przewagi konkurencyjnej z uwzględnieniem uwarunkowań działających stymulująco i destymulująco na jej pojawienie się, utrzymanie i wykorzystanie. Ostatni z celów szczegółowych Autor określił jako przedstawienie wzorcowych praktyk w zakresie wykorzystania zdolności dynamicznych w omawianym zakresie przez przedsiębiorstwa.

Autor sformułował we *Wstępie* 2 założenia i 4 hipotezy (H1: *Wysoko rozwinięta zdolność dostosowywania się do zmian otoczenia stanowi istotne źródło przewag konkurencyjnych liderów polskiego biznesu;* H2: *Im bardziej wykształcone są zdolności*

*dynamiczne przedsiębiorstwa tym lepsze wyniki działalności; H3: Im dłużej przedsiębiorstwo działa w turbulentnym otoczeniu tym lepiej wykształcone są jego zdolności dynamiczne; H4: Zdolności dynamiczne pozytywnie wpływają na rozwój kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa).*

Treść rozprawy powstała z wykorzystaniem analizy literatury polskiej i zagranicznej oraz wyników przeprowadzonych, autorskich badań empirycznych: ilościowych adresowanych do spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego (*online* – 3 etapy postępowania, 46 kwestionariuszy, tj. 10,7% populacji spółek) i jakościowych (metoda *case study* – 3 przedsiębiorstwa poddane badaniu). W analizie wyników badań empirycznych ilościowych wykorzystano statystykę opisową oraz modele równań strukturalnych z wykorzystaniem metody dla prób niewielkich z PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (*Modelowanie równań częściowych metodą najmniejszych kwadratów*)).

**W rozdziale pierwszym** Autor podjął analizę literatury opisującej zasadniczo przewagę konkurencyjną. Rys historyczny umożliwił spojrzenie na jej sposób rozumienia, definiowania i oceny. W rozdziale znalazły się treści powszechnie od kilku lat przytaczane w różnych opracowaniach a dotyczące strategii, otoczenia i zarządzania strategicznego. Przedmiotem zainteresowania są wybrane definicje, co zawsze prowokuje do zadania pytania jakie przesłanki stanowiły o ich doborze oraz o skutki dla przyjętych sposobów definiowania. Autor przyjmuje w swoim opracowaniu definicję strategii, wg której *jest ona kompleksowym i długoterminowym planem osiągnięcia przewagi konkurencyjnych*. Nie ulega kwestii, że tym samym konieczne jest uzupełnienie dotyczące sposobu definiowania planu i horyzontu w zarządzaniu strategicznym (planowaniu strategicznym). Udziałem Autora jest komentarz dotyczący obecności w wątkach o różnych orientacjach w zarządzaniu (tworzenie i realizacja strategii) problematyki „związku strategii z wynikami działalności”. Uwzględniając ten punkt widzenia Autora, można usprawiedliwić dokonaną charakterystykę podejść do zarządzania strategicznego, a w szczególności mając na względzie jej popularny, podstawowy poziom analizy (dotyczy charakterystyki podejścia planistycznego, podejścia pozycyjnego ale także zasobowego i ewolucyjnego). Warto w kontekście analizowanych treści zwrócić uwagę na stosowany zwrot – „strategia konkurencji”. Zwykle autorzy posługując się tymi słowami mają na uwadze „strategię konkurencji” (przedsiębiorstwa lub jego konkurentów) i taką nazwą należy się posługiwać. Nie są poprawne również inne określenia przykładowo słowo: unikalny (poprawnie: unikatowy) i okres czasu (po prostu na okres lub czas). To wprawdzie uchybienia redakcyjne, ale burzą jednak treść pracy doktorskiej i zastosowany w tym, i w

następnym rozdziale styl narracyjny przedstawiający rzeczowo czytelnikowi problem główny. Jako czytelnik oczekiwałabym więcej szczegółów w tabelach, w przedmiotowych zestawieniach pojęć, koncepcji na podstawie literatury, koniecznie z zastosowaniem kryteriów porównawczych a także w tabelach zawierających dane dotyczące badań empirycznych i ich rezultatów. Przykładowo w przedmiocie związków strategii, przewagi konkurencyjnej i wyników działalności.

W treści rozdziału zwraca uwagę zainteresowanie trwałą przewagą konkurencyjną poprzez wskazanie jej uwarunkowań, sprzyjających i niesprzyjających. Punktem zainteresowania tym samym uczynił Autor przewagę konkurencyjną w relacji do zdolności dynamicznych. Interesujące, ale mało wyeksponowane jest stanowisko Autora względem wyrażonej przymiotnikiem cechy – trwała (i trwałości przewagi). Określenie jest konsekwentnie stosowane dla wskazania oczekiwań względem przewagi konkurencyjnej, należy jednak uwzględnić fakt, że przymiotnikowo wyrażona cecha „trwała” nabrała w ostatnich latach innych wymiarów (podlegających operacjonalizacji i pomiarowi). Należy także uwzględnić fakt przedmiotowej heterogeniczności sektorowej.

**Treść rozdziału drugiego** obejmuje wiele zagadnień, które wiążą się z przetrwaniem przedsiębiorstwa w niezwykle dynamicznych warunkach otoczenia. Rdzeniem myślenia jest to, że najcenniejsze jest posiadanie przewagi konkurencyjnej, o której wiadomo, że posiadać ją będą tylko niektóre przedsiębiorstwa, w rachunku komparatywnym ocenionej jako różnego rodzaju cechy stanowiące o ponadprzeciętnych rezultatach działalności.

Treść rozdziału świadczy o logice postępowania Autora. U jej podstaw tkwią zmiany w otoczeniu, które sprawiają, że przedsiębiorstwa podejmują starania polegające na ciągłej adaptacji do otoczenia, niekiedy przyjmującej postać odnowy strategicznej. Zdolnościami, które mają istotne znaczenie dla zapewnienia spójnego z rozwojem otoczenia, rozwoju przedsiębiorstwa są zdolności organizacyjne. W dalszej części Autor skupia się na znaczeniu procesu adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia dla przewagi konkurencyjnej. Opis przewagi konkurencyjnej na gruncie podejścia zasobowego utrwalił przekonanie o potrzebie posiadania określonych zasobów spełniających warunki określone przez badaczy kwalifikowanych do nurtu zasobowego, ale z kolei dynamiczny rozwój otoczenia, pod wpływem trendów ale i zdarzeń oraz zjawisk o charakterze nieciągłym, skupił uwagę, także Autora, na zdolnościach dynamicznych. Autor wskazuje na rodowód teoretyczny koncepcji zdolności dynamicznych wskazując na pierwotne i kolejne sposoby ich definiowania. Nie ulega kwestii, że łatwe zadanie badawcze „wskazanie podstaw teoretycznych koncepcji zdolności dynamicznych” nabiera cech zadania trudnego, wobec licznych sposobów ich definiowania, powstałych



często jako wyraz nonszalancji wobec zasad budowania naukowych podstaw wiedzy, które zobowiązują do ustosunkowania się do wcześniej istniejących pokładów definiowania i wskazania przesłanek zmian proponowanych przez kolejnych badaczy (przyczyn namnażania definicji jest oczywiście więcej). Tym bardziej należy podkreślić, że realizacja zadania polegającego na analizie dorobku teoretycznego w zakresie problematyki zdolności organizacyjnych i zdolności dynamicznych wykonana przez Autora jest poprawna. Wskazując na logikę wyjaśniania, dzięki której można było uniknąć nieuprawnionych skrótów znajdujących się w innych opracowaniach. Wykorzystując podstawowe koncepcje Autor przedstawił rodzaje zdolności organizacyjnych wskazanych przez różnych autorów a także podjął analizę dorobku szczególnego, bo dotyczącego jedynie zdolności dynamicznych. Analiza bibliograficzna daje pogląd na popularność problematyki zdolności dynamicznych wśród badaczy w świecie, na podstawowe sposoby identyfikacji zdolności dynamicznych oraz ich znaczenie dla praktyki. Dotyczy ono wpływu na wyniki organizacji dysponującej tymi zdolnościami, wypracowywania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Autor wskazuje na dwa znaczące podejścia do koncepcji zdolności dynamicznych, znaczenie założeń dotyczących natury zdolności dynamicznych, kluczowych różnic między podstawowymi poglądami dotyczącymi zdolności dynamicznych, przedstawia jednoznacznie swoje poglądy względem koncepcji dotyczących zdolności dynamicznych akcentując polemiczne elementy różnych koncepcji oraz wybranych definicji. Cenną jest także analiza cech zdolności dynamicznych z uwzględnieniem ich natury, roli zdolności dynamicznych oraz komponentów. Szczególnie ta ostatnia cecha, zważywszy na cele badawcze sformułowane przez Autora, jest ważna. Autor wybrał dekompozycję przedstawioną przez D.J Teece obejmującą identyfikowanie, wykorzystywanie i rekonfigurację. Autor podaje analizie poszczególne elementy zdolności dynamicznych wskazując na ich przykładowe formy operacjonalizacji koncepcji stosując formułę kodową zawartą w słowach wyczuwanie (*sensing*), chwytnie (*seizing*), rekonfiguracja (*reconfiguring*).

Rozważanie zdolności dynamicznych poprzez wydzielenie obszarów analizy (podrozdziałów rozdziału 2), na jej etapach, z pewnością łatwiejsze do przeprowadzenia po to, by pokazać relacje ze zrównoważonym rozwojem, z procesami uczenia, z kształtowaniem i utrwalaniem przewagi konkurencyjnej, z procesami dostosowawczymi i zdolnościami ludzi, w istocie nie sprzyjało utrzymaniu spójności treści, a jednak powtórzeniom. Tym bardziej, że później w badaniach empirycznych nie są wykorzystane w kontekście związku z kompetencjami dynamicznymi i ich stanowieniem, podobnie z badaniem relacji z wynikami działania. Przyjęcie wstępnego modelu do sprawdzania relacji zdolności dynamiczne -



przewaga / wyniki działania ułatwiłoby całościowe ujęcie wszystkich rozważanych elementów znaczących z punktu widzenia roli zdolności dynamicznych w kontekście przewagi konkurencyjnej, dalej w pracy rozważanych związków kauzalnych.

**W rozdziale trzecim** Autor przedstawia metody badań empirycznych oraz podjęty proces sprawdzania hipotez. Zasadniczo wykorzystane zostały badania ilościowe i jakościowe. W odniesieniu do każdego wymienionych rodzajów można stwierdzić niewielkie liczby podmiotów. Dane empiryczne pozyskano z badań ilościowych, którymi objęto spółki funkcjonujące na Giełdzie Papierów wartościowych – z liczby 465 spółek uzyskano ostatecznie 46 kwestionariuszy ankietowych w systemie *online*. Kwestionariusz składał się z 5 pytań odnoszących się do ww. „wyczuwania, chwytania i rekonfiguracji” zoperacjonalizowanych z wykorzystaniem skal zwalidowanych, poddanych dostosowaniu do polskich warunków gospodarczych. W zmiennych obserwowalnych zastosowano skalę 7 stopniową Likerta. Treść rozdziału zawiera szczegółową charakterystykę przygotowania kwestionariusza ankietowego oraz danych empirycznych do przetwarzania oraz przeprowadzonych wywiadów i analizy dokumentacji w rozważanych przypadkach 3 przedsiębiorstw. Szczególną częścią tego rozdziału jest przedstawienie logiki przetwarzania z zastosowaniem modeli równań strukturalnych z wykorzystaniem cząstkowych najmniejszych kwadratów oraz case study.

**W treści rozdziału czwartego** znajdują się wyniki badania ankietowego oraz case study. W treści podrozdziałów znajdują się statystyki opisowe zmiennych obserwowalnych, w odniesieniu do trzech głównych komponentów zdolności dynamicznych, struktury i konkurencyjności, analiza rzetelności pomiaru komponentów ukrytych, model PLS-SEM (wstępny i modyfikowany poprzez uwzględnienie dodatkowo trzech zmiennych), studia przypadków (Panek SA, Cukiernia Sowa, Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek SA). Nie komentuję kolejnych kroków związanych z zastosowaniem narzędzi analizy opisowej oraz przygotowania do badania związków kauzalnych z wykorzystaniem modelu równań strukturalnych, bo są rutynowe, jednoznacznie opisane w procedurach oraz w literaturze.

Autor we *Wstępie* wskazuje na *częściowo eksploracyjne* badania empiryczne (efekt eksploracji jest niezauważalny a zastrzeżenie zbędne a dodatkowo prowokuje do pytań o szczegóły metodologiczne i epistemologiczne itd., także w kontekście formułowanych hipotez, a jednak to one w pracy doktorskiej stanowią kamienie milowe logiki badania i analiz).

Z treści *Wstępu* i przebiegu analiz oraz wnioskowania w rozdziałach 1-2 jednoznacznie wynika, że Autora interesuje sprawdzanie przypuszczeń o roli zdolności



dynamicznych dla kształtowania wyników przedsiębiorstwa w różnym stopniu wskazującym na posiadanie lub brak przewagi konkurencyjnej. Hipotezy sformułowane przez Autora zostały poddane weryfikacji na podstawie danych empirycznych pozyskanych z badań. Zdecydowanie wyżej cenię zastosowane badania ilościowe mimo, że próba poddana badaniom jest niewielka a tym samym możliwości uogólniania na tej podstawie zdecydowanie ograniczone. Autor jest w pełni świadomy tych ograniczeń co znajduje odzwierciedlenie także we wnioskach końcowych i rekomendacjach badawczych. Na podstawie podjętego procesu badawczego ustalono szereg szczegółowych cech dotyczących poszczególnych kategorii ukrytych dających prawo komentowania także poprawności skal.

Ostatecznie w ostatniej części pracy ustalono, że: zasadne jest i nie ma podstaw do odrzucenia:

- hipotezy 1, *że zdolności dynamiczne są istotnym źródłem przewag konkurencyjnych,*
- hipotezy 2, *że im bardziej wykształcone są zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa tym lepsze są wyniki jego działalności,*
- hipotezy 4, *że zdolności dynamiczne pozytywnie wpływają na rozwój kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa.*

Natomiast istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy 3, *że im dłużej przedsiębiorstwo działa w turbulentnym otoczeniu, tym lepiej są wykształcone jego zdolności dynamiczne.*

Pracę kończą rekomendacje dotyczące kierunków dalszych badań a nie praktyków. Są skromne, dotyczą zachęcenia do kontynuowania przedmiotowych badań, także do zmiany populacji badanej na MSP, w nadziei na zdobycie większej próby badawczej. W tym zakresie Autor zaprzecza wcześniejszym fragmentom o ograniczonych możliwościach rozwoju zdolności dynamicznych w MSP. Autor natomiast dodaje, że badania jakościowe wyzwoliły nowe obszary interesujące w kontekście analizowanego problemu.

## **Konkluzja**

Przedstawiona do recenzji praca stanowi oryginalne opracowanie, ważne, uzasadnione i aktualne wobec przywoływanej sytuacji namnażania od kilkunastu lat teoretycznych koncepcji ujmujących zdolności dynamiczne w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa, koniecznych rodzajów zdolności, sposobów ich wykorzystywania dla tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i przewagi konkurencyjnej.

Kompozycja strukturalna pracy doktorskiej pracy jest uporządkowana wg kryterium służebności względem realizowanego celu (inspirującego, zasadnego względem współczesnej



wiedzy). Tym samym uwzględnia jednoznacznie czynności poprzedzające działania podstawowe służące do realizacji celu głównego (rozdział 1 i 2) oraz następcze (rozdział 3 i 4), związane z pozyskaniem danych empirycznych i ich wykorzystaniem do sprawdzenia powstałych na podstawie pogłębionej analizy literatury przedmiotu, hipotez.

Formułuję wniosek, że rozprawa doktorska poprzez sposób wypełnienia celów głównego i szczegółowych przyczynia się do wypełnienia luki w wiedzy o zdolnościach dynamicznych i ich sprawczym wpływie na kluczowe kompetencje, o pozytywnym wpływie zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa oraz znaczeniu rozwiniętej zdolności dostosowywania się do zmian w otoczeniu dla tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W wymiarze teoretycznym docenić należy wstępne uporządkowanie koncepcji uwzględniających relacje: zdolności dynamiczne i rezultaty działania przedsiębiorstw (w tym wyniki rynkowe, finansowe); w wymiarze metodycznym podkreślam praktyczne wykorzystanie koncepcji zdolności dynamicznych i ich operacjonalizację, w wymiarze empirycznym – przeprowadzenie badań ilościowych i jakościowych o znacznym stopniu trudności w zakresie pozyskiwania danych.

Praca spełnia wymogi formalne, strona edytorska (poza drobnymi uwagami) nie budzi zastrzeżeń.

**Reasumując** mgr Paweł Cegliński przygotował pracę doktorską, której zawartość analizowana w wymiarach: teoretycznym, metodycznym, praktycznym potwierdza oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, opanowanie wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu, umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych i ich analizy.

Recenzowana praca doktorska spełnia wymogi stawiane, w świetle przywołanych aktów prawnych, dotyczących stopni i tytułu naukowego, pracy doktorskiej.

Z przekonaniem rekomenduję **przyjęcie rozprawy doktorskiej** mgra Pawła Ceglińskiego, pt.: *Zdolności dynamiczne jako źródło trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce*, napisanej pod kierunkiem dra hab. Rafała Haffera prof. UMK przez Radę Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz **dopuszczenie do publicznej obrony przedłożonej dysertacji**.

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin